

Олена ЗАМУЛКО,

завідувач координаційного центру професійного розвитку особистості комунального навчального закладу «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради»

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ОСВІТИ

Організаційна культура – це сукупність спільних цінностей, норм, мотивацій, моделей поведінки, традицій, які поділяються та підтримуються в освітньому закладі під впливом управління. Вона є основою успішного управління, командної взаємодії та іміджу закладу освіти. Керівник закладу освіти є носієм, формувачем і транслятором культури закладу освіти. Організаційна культура виступає основою ефективного управління, забезпечує сталість і передбачуваність у прийнятті рішень, підтримує командну роботу, сприяє розвитку позитивного морально-психологічного клімату в колективі та підвищує рівень залученості працівників до реалізації спільної місії закладу. Вона також має безпосередній вплив на імідж освітнього закладу, його привабливість для здобувачів освіти, батьків і громадськості.

Ключову роль у формуванні та розвитку організаційної культури відіграє керівник закладу освіти. Саме він є носієм основних цінностей і орієнтирів, формує бачення і місію організації, транслює бажану модель поведінки через особистий приклад, управлінські рішення та стиль керівництва. Ефективний керівник здатен об'єднати команду навколо спільних цілей, заохочувати ініціативність, відкритість, взаємоповагу та відповідальність. Через свідоме управління організаційною культурою керівник забезпечує розвиток закладу як цілісної, згуртованої та ефективною системи, орієнтованої на якість освіти й добробут кожного її учасника. В реалізації концепції Нової української школи лідерська роль керівника проявляється в формуванні позитивної організаційної культури закладу, що є основою для розвитку, інновацій та досягнення високих результатів учасниками освітнього процесу.

Зміни в управлінні закладом освіти відповідно до його автономії потребують **нових підходів до управління**: створення безпечного освітнього середовища, збереження психологічного клімату в закладі, залученість до прийняття рішень учасників освітнього процесу та стейхолдерів (громади, бізнесу), розвиток емоційного інтелекту й етичного лідерства.

Складовими частинами організаційної культури є **4 підсистеми**:

- **ціннісна** (система переконань, ідеалів, орієнтирів (довіра, повага, інноваційність, розвиток особистості, співпраця тощо), які поділяють у колективі);
- **нормативна** (правила, стандарти, традиції, що регулюють поведінку в колективі та стиль спілкування учасників освітнього процесу (дисципліна, етика спілкування, зовнішній вигляд);
- **мотиваційна** (система стимулів, яка формує відповідальність, ініціативність, залученість працівників (премії, визнання, похвала,

професійний розвиток, наставництво, гнучкий графік роботи, комфортні умови, залучення до прийняття рішень);

- **поведінкова** (конкретні дії, моделі трудової поведінки, що демонструє керівник (стиль управління, рівень делегування повноважень, залучення до прийняття рішень).

Сформована культура закладу освіти створює в учасників освітнього процесу відчуття приналежності, мотивує їх до участі в житті школи, сприяє підвищенню лояльності та ініціативності педагогів. Відкрита та прозора культура сприяє вільному обміну інформацією, зменшує конфлікти та покращує взаємодію між учасниками освітнього процесу, що робить комунікацію ефективною.

Реалізація в закладі освіти культури, яка заохочує творчість, експерименти та готовність до змін, стимулює впровадження нових методик та технологій та розкриває інноваційний потенціал. Відповідно формування позитивної культури, орієнтованої на результат і постійне вдосконалення, безпосередньо впливає на якість навчання та виховання.

Формування бажаної організаційної культури – це складний і багатогранний процес, що супроводжується низкою викликів:

Зовнішніми:

- **зміни у законодавстві** - реформування освітньої сфери зумовлюють зміни у законодавстві щодо структури управління, фінансування, вимог до освітнього процесу, повноважень педагогів, що потребує від керівників закладів освіти швидкої адаптації, інформування та пояснення учасникам освітнього процесу;

- **суспільні очікування** - створюють тиск на заклади освіти, вимагаючи від них гнучкості, інноваційності, здатності швидко реагувати на нові запити та дедалі більші очікування щодо якості освіти від батьків, які прагнуть, щоб їхні діти мали кращі умови, отримували не лише знання, а й розвивали критичне мислення, креативність, емоційний інтелект;

- **економічна ситуація** - фінансування освіти (нестабільність, обмеженість фінансування), рівень заробітної плати педагогів та доступність ресурсів для розвитку викликають демотивацію, зниження ентузіазму та професійне вигорання у педагогів.

Внутрішніми:

- **інерція та опір змінам** - сформовані традиції та звички колективу можуть стати на заваді впровадженню нових цінностей та норм (вийти із зони комфорту готові не всі);

- **розбіжності у цінностях** - труднощі у формуванні єдиної культури зумовлені різноманітністю поглядів та особистих цінностей співробітників;

- **недостатня комунікація** - непорозуміння та низька залученість внаслідок відсутності чіткого донесення бачення, цінностей та очікувань;
- **негативний досвід** - ускладнення процесу трансформації закладу освіти обумовлене попереднім негативним досвідом або наявністю «токсичних» елементів у колективі;
- **обмежені ресурси** - час, фінансові та людські ресурси потребують ефективного планування та пріоритизації;
- **кадрова мобільність** - зростання плинності кадрів (зміна вчителями, місця роботи чи проживання, професії призводить до зниження якості освіти, виснаження наявних педагогів через перевантаження, зниження мотивації, необхідності ресурсів для навчання та адаптації нових працівників).

Керівникам закладів освіти необхідно враховувати ці виклики та розробляти стратегії для ефективного реагування на них. Швидкі зміни та потреба в адаптації може викликати опір серед педагогічного колективу та батьків, які звикли до усталених практик. **Тому адміністрації шкіл важливо** своєчасно інформувати колектив про нововведення, пояснювати їхню сутність та значення, а також надавати підтримку у впровадженні. Важливими для керівників є гнучкість, інноваційність, пошук альтернативних джерел фінансування, ефективність у використанні наявних ресурсів, підтримка морального духу колективу та здатність швидко реагувати на нові запити учасників освітнього процесу та суспільства. Отже, організаційна культура має бути орієнтована на постійне вдосконалення та відповідність цим очікуванням.

Попри виклики, керівник має широкі перспективи для формування сильної та позитивної організаційної культури. Наведемо приклади ключових стратегій розвитку організаційної культури закладу освіти:

- визначення та комунікація цінностей (спільне обговорення та формулювання цінностей школи з учасниками освітнього процесу; постійна актуалізація уваги на них є основою організаційної культури (наприклад співпраця, інновації, повага, професіоналізм);
- лідерство через особистий приклад (керівник як головний носій організаційної культури закладу має бути її прикладом; тому його дії, рішення та поведінка повинні відповідати проголошеним цінностям);
- створення сприятливого середовища для комунікації (надання можливостей для обміну ідеями, спільного розв'язання проблем, ведення відкритого діалогу, зворотного зв'язку та організації регулярних зустрічей);
- розвиток співробітників та командна робота (інвестиції в професійний розвиток педагогів, заохочення спільних проєктів, тимбілдингу (сприяння згуртуванню колективу та розвитку спільних компетенцій);
- визнання та заохочення (створення системи визнання досягнень, як індивідуальних, так і колективних (для мотивації та підтримки бажаної поведінки);
- управління конфліктами та розв'язання проблем (розроблення чітких механізмів конструктивного вирішення конфліктів; оперативне та справедливе розв'язання, демонструючи об'єктивність);

- залучення батьків та громади (розвиток партнерських відносин з батьками та представниками громади; їхнє розуміння та підтримка цінностей закладу освіти сприятиме зміцненню організаційної культури);

- постійний моніторинг та корекція (регулярний аналіз стану організаційної культури, збір зворотного зв'язку, внесення необхідних коректив (організаційна культура – це живий організм, який розвивається, змінюється).

Перспективами розвитку організаційної культури можуть бути:

- підвищення управлінської культури (формування управлінської культури, демократизації управління, відкритості до інновацій);
- фокус на особистісному розвитку (підтримка професійного та особистісного зростання педагогів, розвиток їх самоосвітньої активності);
- інституалізація змін (впровадження нових моделей управління, які передбачають участь працівників у прийнятих рішеннях, розвиток командної роботи);
- розвиток комунікацій (покращення горизонтальних і вертикальних зв'язків у закладі, прозорість інформації, довіра між усіма учасниками освітнього процесу);
- формування культури змін (створення умов для гнучкого реагування на виклики, постійне оновлення цінностей та норм відповідно до потреб суспільства та учасників освітнього процесу);
- децентралізація та залучення громади (розвиток державно-громадського управління, прозорість у прийнятих рішеннях, формування довіри між закладом освіти і громадою);
- формування командної культури (орієнтація на команду односторонніх, згуртованість колективу школи, довіра, спільність цінностей і цілей, розвиток позитивного психологічного клімату);
- інноваційність та відкритість до змін (гнучкість, готовність до нововведень, здатності мотивувати колектив до прийняття змін);
- підвищення ролі організаційної культури у забезпеченні якості освіти (керівник закладу освіти впливає на культуру вчителя та учня, формуючи цілеспрямовану систему цінностей і норм у закладі, що забезпечує якість освітнього процесу).

Із досвіду впровадження інноваційних підходів до формування організаційної культури у Черкаській області

Освітня система Черкаської області багата на приклади, де керівники закладів освіти успішно впроваджують інноваційні підходи до формування організаційної культури. Розглянемо типові приклади, які демонструють ефективні стратегії.

Приклад «культури довіри та саморозвитку» – Смілянська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 11 Смілянської міської ради Черкаської області. Заклад освіти є одним з 30 пілотних академічних ліцеїв та розпочав предпілот реформи старшої школи. Школа брала участь у дослідно-експериментальній роботі «Модель державно-громадського управління відділу освіти, спрямованого на формування довіри як механізму взаємодії в соціокультурному просторі малого міста» відповідно реалізуючи управління на партнерсько-довірчих засадах, формування довіри в сучасній школі в умовах самоврядування та її демократизації. Директор активно делегує

повноваження вчителям, створюючи умови для їхньої професійної автономії. Заохочує участь педагогів у прийнятті рішень щодо навчальних програм, методичних розробок та позакласної роботи. Результатом є підвищення відповідальності та ініціативи педагогів, зростання рівня професійної майстерності, створення індивідуальних освітніх траєкторій для учнів.

Приклад «культури співпраці та взаємопідтримки» – Черкаська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №32 Черкаської міської ради Черкаської області. Керівництво школи активно впроваджує систему наставництва та взаємонавчання, де досвідчені вчителі допомагають молодим колегам. Регулярно проводяться засідання Школи становлення молодого вчителя, Школи професійного зростання вчителя, педагогічні читання, психолого-педагогічні семінари, педагогічні ради у форматі тренінгів з майстер-класами для обміну досвідом. Створено спільні проєктні команди з різних предметів. Значна увага приділяється цифровізації управлінських процесів: використовуються спільні папки, документи, опитування. Результатом є зниження адаптаційного періоду для нових співробітників, підвищення якості викладання через спільний пошук рішень, формування згуртованого колективу.

Приклад «культури інновацій та експериментів» – Черкаська гімназія №9 ім. О.М.Луценка Черкаської міської ради Черкаської області. Заклад реалізує пілотування Нової української школи та апробацію навчальної літератури. Директор активно підтримує ініціативи педагогів щодо впровадження нових технологій та методик (STEM-освіта, робототехніка, проєктне навчання, гейміфікація). Створено умови для вчителів для професійного розвитку, експериментування, обміну досвідом не тільки в межах школи, але і на рівні громади, області, України. Результатом є постійне оновлення освітнього процесу, підвищення інтересу учнів до навчання, формування креативного та гнучкого педагогічного колективу.

Приклад «культури співпраці та орієнтації на місцеві потреби» – комунальний заклад «Степанецький ліцей - опорний заклад загальної середньої освіти» Степанецької сільської ради об'єднаної територіальної громади Черкаської області. Школа є центром збереження та примноження культурної спадщини села. Заклад освіти активно бере участь у заходах громади, бере участь у спільних проєктах «МХП - громаді». Учні ініціюють проєкти змін у громаді (проводяться громадські обговорення за участі сільського голови): упорядкування річки Росава, сортування сміття, озеленення території. Діти активно досліджують питання, розробляють інформаційні листки, буклети, проводять просвітницьку роботу серед населення. Результатом є активна участь батьків у заходах щодо благоустрою, залученість їх до обговорення проєктів, активна громадянська позиція учнів, зацікавленість у справах громади.

Приклад «культури відкритості та комунікації з громадою» – Черкаська спеціалізована школа І-ІІІ ступенів №28 ім. Т.Г.Шевченка Черкаської міської ради Черкаської області. У закладі освіти активно розвивається учнівське самоврядування. Учні проходять стажування у міській раді. Керівництво школи активно залучає батьків та представників місцевої громади до життя школи через відкриті зустрічі, спільні проєкти, батьківські ради. У закладі

освіти реалізується довгостроковий проєкт «Школа - територія відкритого освітнього простору», який дозволяє залучати до освітнього процесу батьків, представників установ та організацій; працює Школа для успішних батьків «Зростаємо разом»; проводяться «Стратегічні сесії»; дні відкритих дверей, тематичні вечори, де батьки можуть ознайомитися з діяльністю школи. Результатом є покращення взаєморозуміння між школою та родинами, підвищення довіри до закладу освіти, спільне розв'язання проблем та реалізація соціально значущих проєктів.

Приклад «культури лідерства та професійного зростання» – Черкаський фізико-математичний ліцей (ФІМЛІ) Черкаської міської ради Черкаської області. У ліцеї активно підтримується участь педагогів у професійних конкурсах, конференціях, семінарах. Директор створює можливості для підвищення кваліфікації та отримання нових знань, зокрема через співпрацю з вищими навчальними закладами. Заохочується виступ учителів із власним досвідом на педагогічних радах та відкритих уроках. Результатом є зростання авторитету педагогів, їхньої мотивації до постійного вдосконалення, підвищення якості освітніх послуг за рахунок високого професіоналізму викладачів.

Формування ефективної організаційної культури – це безперервний процес, що вимагає від керівника візонерського мислення, послідовності та вміння надихати. Директор є моделлю поведінки для працівників, мотиватором і натхненником, комунікатором між різними рівнями закладу освіти і громади, посередником між традицією та інновацією, захисником цінностей і норм закладу освіти. Перспективами розвитку організаційної культури в закладах освіти можуть бути: розвиток коучингового стилю управління, впровадження ціннісно-орієнтованих стратегій, формування командної корпоративної ідентичності, розвиток цифрової культури та забезпечення психологічної безпеки в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Внутрішня система забезпечення якості освіти: Абетка для директора. URL: <https://bit.ly/2YDTDXJ> (дата звернення 03.06.2025).
2. Про освіту: Закон України від 05.09.17 р. № 2145-VIII URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 03.06.2025).
3. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.20 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення 03.06.2025).
4. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <http://bit.ly/2R5Qg93> (дата звернення 03.06.2025).
5. Тимошко Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу як основа управлінської культури в педагогічному менеджменті. URL: <https://bit.ly/40ivWEF> (дата звернення 03.06.2025).
6. Чернікова Т. Нова організаційна культура та команда одноступенів. URL: <https://bit.ly/4eiWvPT> (дата звернення 03.06.2025).
7. Шапенко С.М. Сутність організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти (дата звернення 03.06.2025). URL: <https://bit.ly/4kb8AYK> (дата звернення 03.06.2025).